

## 1. 转型

## 在产品间实现“迁移”，打破“选品”壁垒

“新东方转型直播业务的底层逻辑在于新东方文化中的名师基因，作为1993年成立以来曾走出诸多知名人物、以好老师为核心资产的公司，新东方此次因‘出圈’再次印证这一企业基因的影响力。”姚蕾表示。

心理学家艾伯特·麦拉宾表示：一条信息所产生的全部影响力中，7%来自语言文字，38%来自声音，剩下的55%则全部来自无声的身体。

如今，东方甄选的直播间正将这种“信息”的影响力发挥到极致，在诗意的文字中，它包含的不再是单纯的商品信息，而是投射出更多的情感和经历，比如回忆初恋，回忆母亲，通过与观众达成的共识形成一种更长久的依赖甚至共情。久而久之，价值认同成为主流，“卖货”似乎反倒成了直播的“副产品”。

那么，到底该如何看待这种直播的新模式呢？这要从新东方的创始人俞敏洪的转型说起。

2021年10月25日，新东方在线发布公告，停止K9学科类培训，并于2021年11月末生效。在此之前，K9学科类业务约占新东方营收的六成。这注定成为新东方历史上一次伤筋动骨的“变革”。按照俞敏洪后来的总结，2021年新东方的市值蒸发了90%，营业收入降低了80%，裁员6万人，遣散费以及房屋租金等现金支出达200亿元。

对新东方来说，转型压力已箭在弦上。2021年11月7日，俞敏洪进行了第一次直播带货，在三个小时的直播时间里一共卖出了500万元的货。从某种意义上来说，这也可以看作是新东方布局直播业务的开始。

2021年12月7日，东方甄选（北京）科技有限公司成立，并在随后的12月28日，新东方“东方甄选”直播间登录抖音平台，首日GMV（商品交易总额）突破500万元。但在之后数个月的时间里，正如董宇辉所说，直播间里经常是自己的父母和朋友在支持。

但在近半年的坚守之后，东方甄选中英双语带货直播的创新模式迅速在抖音爆红。6月10日，

“新东方主播”话题登上微博热搜榜，当日东方甄选直播间观看人次达到900万人次，GMV达到1486万元，到6月18日，粉丝数量突破2000万人。整个7月，GMV更是达到了7亿元。

对此，国海证券研究所证券分析师姚蕾认为是“内容+产品+品牌背书”形成的核心竞争力，促成了东方甄选直播间的“出圈”。

“新东方转型直播业务的底层逻辑在于新东方文化中的名师基因，作为1993年成立以来曾走出诸多知名人物、以好老师为核心资产的公司，新东方此次因‘出圈’再次印证这一企业基因的影响力。”姚蕾表示。

正是有了“好老师”这样的人才基础，新东方实现了优质内容的可持续开发。同时，这些优质的内容虽然因为“名师”的个性化而风格各异，但却在“情怀”的调性上保持了高度一致。

“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌”这一新东方语录曾经打动了出国留学的一代人，如今的新东方开始更加关注喧嚣世界中的眼界和心灵。

企查查App显示，俞敏洪目前共计关联83家公司，担任18家公司法定代表人，对外投资公司43家，其中涵盖十余个行业，包括软件和信息技术服务业、商务服务业、零售业等。但是，俞敏洪不管涉足多少行业和企业，文人出身的他总是在进行着哲学命题上的思考，就像董宇辉在一场直播中所说的，“我没有带你去看过长白山皑皑的白雪，我没有带你去感受过十月田间吹过的微风，我没有带你去看过沉甸甸的弯下腰、犹如智者一般的谷穗，我没有带你去见证过这一切，但是，亲爱的，我可以让你去品尝这样的大米。”

或者，正是这种“情怀”和“见识”的力量，让人耳目一新，打造出了一股独特的“陪伴感”与“获得

## 东方甄选：从销售产品到销售情怀

**编者按/** 越来越多的人喜欢看东方甄选直播。可以说，从教培行业转型的新东方重新定义了直播的内容和方式，并让董宇辉、YOYO、明明、顿顿、七七等一众新东方的老师走红直播间，很多人趴在直播间听他们侃亲情、梦想和情怀，也顺便买了不少东西。在半年多时间里，东方甄选获得了巨大的流量。

对比半年前，新东方一度深陷转型困局，美股新东方(EDU)股价在一年之间遭遇了从每股196.94美元的高点跌落到不足2美元的窘境，上市以来的首次亏损更让其现金流骤减。

但在目前，多家券商开始给予新东方在线(01797.HK)“买入”评级，比如申万宏源证券就认为，随着东方甄选热度激增，以及大学生业务企稳恢复，预计新东方在线2023财年扭亏为盈。预计新东方目标企业价值为206.35亿港元，对应目标价为每股20.59港元。

目前抖音上的公开数据显示：东方甄选的粉丝量已达到2368.5万，7月累计销售额突破6亿元。蝉妈妈数据也显示，7月东方甄选共开播31场，观看人次突破7亿，场均观看人次突破2000万，成为销售额排名第一的蓝V达人。

那么，如何看待新东方的这一转型，从销售商品到销售情怀，新的直播模式能否缔造新东方的“第二增长曲线”？要打造持久的生命力，还需要怎样的商业操盘？这一模式是否可以复制，对其他面临转型的企业来说，是否具备样本意义？



2022年7月19日，北京，市民在手机上观看东方甄选抖音直播间，主播董宇辉正在卖书。视觉中国/图

感”，从而成就了当下直播所稀缺的内容。

与此同时，直播内容激发的价值认同和情感共鸣，非常容易在产

品间实现“迁移”，从而打破“选品”壁垒，为东方甄选的品类布局奠定出更为宽广的赛道，甚至有希望反哺其大学教育等原有业务。

## 2. 操盘

## 从流量聚合、产品矩阵到供应链布局

事实上，反观近年来直播市场的演变，从注重销量到注重用户存量，从产品电商到兴趣电商，内容的重要性正日益突显。只有优质的内容，才能成为真正的流量密码。

在抖音平台上，东方甄选这样描述自己：“新东方集团·新东方在线唯一农产品直播带货平台，每天7:00—00:30东方甄选陪你。”一句“陪你”，透露出了这一直播间的情怀调性。

但是，如果仅仅是这些，东方甄选还很难从众多的直播带货中凸显出来，更准确地说，双语直播的新颖性即便能成为爆红的“导火索”，但要打造持久的生命力，要让直播真正成为新东方的“第二增长曲线”，还需要更为系统的商业操盘。

这就非常考验企业家对时代的判断力，以及对商业和直播行业的深度理解。著名财务管理专家、财经畅销书作家邹志英从管理会计角度分析新东方的转型模式时告诉《中国经营报》记者，“新东方教育转型直播带货解决了企业在不确定性环境下的战略布局和商业模式重新选择问题，正如迈克尔·波特所说，所有的企业竞争中都会面临三种战略选择，一是总成本领先战略，二是差异化战略，三是专一性战略。”

在邹志英看来，“当多数传统直播走着‘一路狂奔、货品哄抢’的路线时，新东方之东方甄选的直播间却采取了差异化竞争战略，凭借着教师们多年的授课功底，让每天处于社会焦虑中的‘打工仔’得到心灵的抚慰，在选商品时得到了情绪价值，在直播行业中树立起新奇特风格。”

事实上，反观近年来直播市场的演变，从注重销量到注重用

户存量，从产品电商到兴趣电商，内容的重要性正日益突显。只有优质的内容，才能成为真正的流量密码。

信达证券首席分析师冯翠婷指出，“直播电商早期的折扣直播电商形式，满足了高效匹配和丰富展现形式等需求。兴趣电商则以优质内容激发用户的兴趣，吸引用户的停留、互动，产生购买转化。东方甄选优质内容持续产出，契合兴趣电商的发展趋势，流量具备持续性，直播间观众消费能力强。”

Hi-Finance 创始人兼CEO王钊在接受本报记者采访时曾表示，“优秀的主播要具备两项能力，一是亲和力，二是稿件撰写的能力，否则每次动辄高达几个小时直播频率，写稿子根本跟不上，根本撑不起每场直播12000字的内容量。”

这就需要主播具备强大的思考能力与现场表达能力，正是这一点，与新东方深耕教育培训行业30年所积累的优质内容开发经验相契合，进而实现了企业战略资产（名师和个性化人才）的递延效果。

不过，东方甄选并没有单纯依赖抖音，而是通过打造主播的个人IP，全方位、多平台地为直播间吸引

流量，通过内容聚合进一步打开“流量之门”。比如，借助主播的个人微博、小红书、抖音持续更新主播的个人生活，通过直播间和个人社交媒体与粉丝进行高频的互动，在引流的同时增加了粉丝黏性。

《企业直播》一书的作者、保利威副总裁周鑫告诉记者，“内容聚合可以帮助企业增加内容传播效率，并进行有针对性的引流。比如，一场直播之后，可以把一个内容在系统里分成45分钟的精华版，15分钟的短视频，5分钟的抖音版本，15秒的浓缩版，不同的内容形态，可以实现不同的传播目标。”

新东方很好地利用了这一方式，如今，无论是在微信视频号，还是抖音上，都可以看到东方甄选各种版本的直播剪辑，他们还对这些剪辑的小视频进行了分类，比如，在抖音上，就有丈量河山、东方甄选自营品、甄选小作文、戏精老师、冷知识测评等作品909个，对这些内容，网友可以进行传播、分享和点赞。有数据显示，东方甄选直播时基本没有付费流量。

基于内容聚合和流量聚合形成的巨大加持，东方甄选开始不断扩大自己的产品矩阵。就在不久前，东方甄选美丽生活账号上线，开始面向更广阔的女性市场打造第二增长曲线。而在此之前，农产品、图书、自营产品等子账号已经开始充分挖掘各垂直品类消费人群需求。

信达证券的研究报告显示，从观众画像来看，东方甄选的直播观

众（截至6月27日），女性居多（大约70%），31—40以及24—30岁的年龄层居多（分别约为40%和30%），一线及新一线城市居多，消费能力较强。这为共同打造多极增长的账号矩阵奠定了用户基础。

数据显示：7月东方甄选直播间共上架1315件商品，其中食品饮料产品占比达到了53.99%，相比6月占比进一步提高。食品饮料、生鲜蔬果、图书音像依然是东方甄选直播间内销量最多的商品。

然而，伴随直播带货产品品类的不断扩张，供应链管理的重要性日益突出，北京银杉科创投资管理合伙人张伟明告诉记者，“直播带货，理论上谁都可以做，但作为一个企业去成规模经营就不容易了，涉及到供应链及产品选品及营销策略等，一般的直播带货平台缺少对物流及供应链的监督及产品质量把控能力，而这两者恰是直播带货平台竞争力最重要的体现。”

显然，流量暴涨正受到供应链的约束。对于这一点，俞敏洪表示，“东方甄选以卖农产品为主，绝对不是为了出名，也不是为了热闹，而是要建立一个优秀的农业和生活产业链。”按照俞敏洪的规划，首先，新东方要建立一个立体化销售平台，除抖音外还会考虑其他平台，甚至自建平台，培养更多的主播。其次，要建立自己的产品体系，打造自己的产品链。再次，寻找以高科技为核心的农业产业公司，并在适当的时候以投资或者合作的方式进行参与。

## 3. 模式

## 是否可持续与是否可复制

一位要求匿名的受访对象就表示，“东方甄选的直播模式很难复制。因为东方甄选是组合能力，不是单一能力。组合能力具有稀缺性。当用户习惯了高品质的组合能力后，很难再适应简单粗暴的直播带货。”

伴随东方甄选直播间的爆红，加上以产品为中心，具备更好的盈利潜力，其模式是否可以持续以及是否可以复制，开始被业界关注。

公开信息显示：东方甄选的直播间的模式兼具店播和达人播的特点，更接近产品型公司，运营内容和货品时更加产品导向。

同时，从成本收入模式上来看，东方甄选不收取坑位费，与一般的MCN公司在收入模式（带货、广告、代运营、坑位费等）和成本构成上存在差异。其薪酬管理承自新东方在线管理体系，相较于头部达人采用分成模式，在直播时也基本没有付费流量。加上品牌信用，自营产品供不应求，毛利率高。

对此，一位要求匿名的受访对象就表示，“东方甄选的直播模式很难复制。因为东方甄选是组合能力，不是单一能力。组合能力具有稀缺性。当用户习惯了高品质的组合能力后，很难再适应简单粗暴的直播带货。”

在上述分析者看来，“组合能力包括了前台人员的表达能力（知识量、控场能力、感染力、价值观正向的一致性）、企业进行选品的能力，推出新品的速度，以及自营的比例不断提升带来的可控性和盈利空间。”

再来看东方甄选的用户质量，这可以通过三个数据进行观察：一、自营购买粉丝达到100多万；二、橱窗购买粉丝达到了400多万；三、回头客达到274万+。这些指标都非常良性，与企业拥有的组合能力互为表里，相互促进，最终形成企业的竞争壁垒。

对于东方甄选模式的可持续性，以及带给新东方的未来前景，虽然诸多券商都给出了盈利预期，但仍有不少问题值得警惕和绷紧。

张伟明认为，“直播平台主持人及团队是需要筛选和培养

的，培养出一个优秀的小团队不容易，培养出一批优秀的团队就更不容易。从目前看，东方甄选的业绩无疑是成功的，但是否是一个持续成长的商业模式，未来还有待验证。比如，在选品上，对筛选产品的溯源认证要更标准化；团队激励需要将短期业绩激励和长期股权激励结合起来，并形成一套标准化的培养体系；进一步强化直播平台的大数据分析能力，形成具有一定优势的精准营销能力。”

邹志英则认为，“东方甄选这种‘出圈’和爆火的方式能否持续健康发展，取决于新东方是否具备在不确定环境中持续驾驭企业重大风险的能力、推陈出新的能力、精细化质量管理的能力以及供应链管理的能力。举例来说，有媒体报道，东方甄选曾被顾客投诉桃子霉烂长毛问题，这反映了农产品非标准化的难题，物流难度大，品控非常困难，且利润低，新东方要想做好农产品的带货直播，需要做好农产品的源头采购管理和物流管理，而新东方是教育起家，教育产品的供应链管理跟农产品的供应链管理完全不一样，新东方能否在农副产品领域中做好供应链管理，这方面的能力方面尚需积累、尚待验证。”

随着时间的推移，新东方还会面临直播电商业务流量下滑或流量成本上升的风险，产品质量或品控问题导致的声誉风险，主播团队存在流失的风险等。

“判断一家企业的前景或者商业模式好不好，要持续观察该企业在未来5年甚至10年的发展轨迹，它能否成为细分市场的佼佼者，是否具备可持续成长的潜力，而不是短期内的快进快出获利，所以对新东方能否最大化地减小不确定性带来的风险，我持保留意见，仍有待进一步观察。”邹志英表示。

## 观察

## 新东方转型的样本意义

东方甄选的爆火，为新东方的转型注入了一针强心剂。很多人开始关心东方甄选，能否成为新东方的“新希望”。同时，伴随越来越多的企业面临来自全球社会经济环境的各种不确定性，新东方转型的样本意义开始突显。

总结下来，新东方走出的“东方甄选”这一步棋，有三重示范意义：首先，企业转型要围绕自身的核心竞争力进行，即使看到再好的商业前景，也不能脱离自身的竞争力轨道，只有如此，才有机会实现“杠杆效应”，即用有限的资源撬动杠杆，实现收益最大化。而“撬动杠杆”的核心在于，找到推动事物发展的“决定性”因素，也就是杠杆的“支点”，同时在这个点上持续投入，做到极致，再以此为支点，去撬动更多资源，实现更高的收益。

在新东方，名师（人才）是其核心竞争力，新东方的文化基因最大限度地保留了每位名师的个性，有助于打造多样化的直播团队，加上名师授课与直播带货在兴趣电商时代的契合，使企业原来的竞争力支点最大限度地发挥了作用，这也是市场持续看好东方甄选的一个重要背景。

数据显示，东方甄选7月GMV达到6亿元，而此前新东方名师罗永浩直播“交个朋友”，其两年累计GMV曾达到100亿元，这让人们看到东方甄选直播带货的前景。

其次，企业即便面临转型困局，也要拥有社会责任。从社会责任的角度出发作为转型的突破口，也才会有真正的机会。无论

是俞敏洪，还是东方甄选，其选择农产品电商作为直播切入点，本身就包含了社会责任的“情怀”。

所以，从销售“商品”到销售“情怀”，并不仅仅是直播间的文字渲染，更重要的是企业在进行收入成本模式选择中的价值选择。

举例来说，东方甄选不收取任何坑位费，采用纯佣金的收费模式，佣金比例根据商品性质，大约在10%—20%左右，图书品类的佣金会较低。相对业内要求商家提供最低价值，抽成比例普遍高达20%到50%，东方甄选的利润率会大幅下降。

对于这一选择，新东方在线CEO、东方甄选负责人孙东旭在向媒体解释时表示，“农产品没那么高利润，你怎么能要求他给高佣金？我们要尊重行业规律，不追求利润率，追求利润量，做成规模就好。”

在记者看来，这句话应该放在当前农业产业链利益分配不均的背景下来看，面对利益诱惑，东方甄选能做到向产业链让利，向农产品提供者让利，这是真正的“情怀”，也是其获得持久生命力的根基。

最后，东方甄选的爆红，可以反哺新东方的教育业务，也可以让新东方的股价翻番，但新东方的主业仍然是教育。这也意味着，企业即便转型探索，主业也不能丢。6月28日，俞敏洪在其个人微信公众号“老俞闲话”中表示，“东方甄选一热闹，大家以为新东方只做农业了，其实新东方主要做的事情还是教育，教育是新东方的主要业务。”

本版文章均由本报记者丽丽采写